



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LAS DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES DE LAS BARRERAS AL ACCESO DE LA MUJER A CARGOS DIRECTIVOS ¿ES UNA BARRERA MÁS?

Autor: María Coronado González
Director: María Eugenia Fabra Florit

Índice

I.	Introducción	3
A.	Estado de la cuestión	5
B.	Motivación	9
C.	Objetivos	10
D.	Metodología	10
E.	Estructuración del TFG	11
II.	Marco teórico	12
A.	Percepción	12
B.	Barreras de acceso de la mujer a altos cargos	14
1.	Barreras internas.....	15
a)	Barreras psicológicas basadas en los estereotipos de género	15
b)	Problemas de conciliación por la distribución irregular de las responsabilidades familiares.....	18
2.	Las barreras externas corporativas	19
a)	Barreras internas en el interior de las empresas	19
b)	La falta de mentoring o modelos de referencia de mujeres.....	22
c)	La exclusión de las mujeres de las redes informales de trabajo	25
3.	Las barreras externas educativas	27
III.	Metodología	30
A.	Muestra y cuestionario	30
B.	Análisis.....	32
C.	Resultados	35
IV.	Conclusiones	37
V.	Referencias	39

Resumen:

A pesar de los cambios que se han dado en la sociedad y las empresas a lo largo de los años, las mujeres todavía se enfrentan a numerosas barreras a la hora de acceder a puestos de la cúpula de poder. Esta investigación trata de buscar posibles palancas de cambio en relación con esas barreras que se encuentra la mujer en su ascenso por la jerarquía laboral. La cuestión principal de este trabajo de fin de grado versa sobre si los hombres y las mujeres tienen percepciones diferentes sobre las barreras, específicamente, sobre las implicaciones que podrían tener esas diferencias de percepción en el acceso de la mujer a puestos de dirección. Para poder responder a la cuestión de la investigación se realiza un análisis de las barreras que presenta la literatura y las percepciones de la población con respecto a estas. El resultado obtenido es que las percepciones de las barreras corporativas son las únicas que difieren entre hombres y mujeres lo cual nos lleva a plantear dos palancas de cambio, la propia diferencia que se ha encontrado en las percepciones y la mujer a la hora de definir el poder que le da a esa diferencia de percepciones.

Palabras clave: Mujer, Empoderamiento, Poder, Barreras, Percepción, Género, Liderazgo, Puestos de dirección.

Abstract:

Despite the changes that have taken place in society and organizations over the years, women still face various barriers to accessing positions of power. This research attempts to identify possible levers of change in relation to these barriers that women face in their progression through the labor pyramid. The main question of this thesis is whether men and women have different perceptions of the barriers and, more specifically, the implications that these differences in perceptions might have on women's access to managerial positions. To answer the research question, an analysis of the barriers presented in the literature and the population's perceptions of these barriers was conducted. The result obtained is that the perception of corporate barriers is the only one that differs between men and women, which leads us to propose two levers of change, the difference in perception itself and the woman herself when it comes to defining the power she gives to this difference in perception.

Key words: Women, Empowerment, Power, Barriers, Perception, Gender, Leadership, Management.

I. Introducción

Durante el siglo XX la incorporación de la mujer a la universidad y la vida laboral fue exponencial. A mediados de este siglo, el patrón que se observaba en muchas mujeres era el de comenzar unos estudios o introducirse en el mercado laboral durante su juventud para luego abandonar estas actividades al casarse o formar una familia, pues la vida familiar era la prioridad para la mujer por las costumbres y tradiciones tan arraigadas que se tenía en esa época.

Pero esta no era la única razón por la que desistía en su deseo de trabajar y estudiar. Las dificultades a las que se enfrentaba la mujer que decidía acceder al mercado laboral eran muchas. Por ejemplo, una barrera que se encontraban es que las compañías y universidades podían no contratar a una mujer por “protección” y, en ocasiones, era necesaria la autorización del hombre, padre o marido, para que la mujer pudiese realizar un trabajo o unos estudios (Monfort, 2015). Este hecho limitaba el acceso de la mujer y su posibilidad de tomar decisiones o luchar por sí misma. A demás, en esa época aún no existía una regulación establecida contra la discriminación de género y el acoso sexual en la empresa, pues ambas eran situaciones nuevas que surgieron a partir de la reciente entrada de la mujer en el mercado laboral, especialmente en los trabajos dominados por hombres. Todas las limitaciones a las que se enfrentaba la mujer en esa época eran una representación de los tan arraigados roles que venían impuestos por la sociedad, a los que tenía que responder cada género basados en los estereotipos que definían la forma en la que cada uno debía socializar y las características que debía incluir su personalidad.

Durante los años 70 ocurrieron distintos hitos que marcaron el comienzo de un cambio en la vida de la mujer y su acceso al mercado laboral. En 1975 fue la primera conferencia a nivel mundial de la mujer, en Méjico, organizada por Naciones Unidas. En esta conferencia se definió un Plan de Acción Mundial que buscaba la igualdad y la integración con la actuación de la mujer como agente del cambio. La conferencia dio lugar al Decenio de la mujer, pues diez años era el plazo que se estimó necesario para cumplir los objetivos del Plan de Acción Mundial. Justo antes de la fecha fijada a mitad del plazo para la revisión de los objetivos a cumplir en el Decenio de la mujer, se aprobó la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres en 1979, que daba derecho a que un comité especializado e internacional revisara

aquellas políticas y legislaciones que tratan sobre la mujer o su posible discriminación en todos los países firmantes. Esta Convención se escribió porque Naciones Unidas vio la necesidad de redactar un texto que describiera y reafirmara todo lo acordado durante la conferencia de Méjico (1975), lo que convirtió la palabra en un texto jurídico y obligatorio para los países firmantes, con la esperanza de que el cambio fuese mayor de esta forma (Giménez, 2007).

La segunda conferencia mundial organizada por Naciones Unidas en relación con la mujer fue a mitad del Decenio de la Mujer para la evaluación del progreso sobre lo acordado en Méjico en el Plan de Acción Mundial y, en este caso, fue en Copenhague (1980). Durante este acto se comprobó que el avance con respecto a los objetivos y metas marcadas 5 años antes no había sido suficiente y, por ello, se aprobó un segundo Plan de Acción Mundial para esta segunda parte del Decenio para la Mujer.

La tercera conferencia mundial fue en Nairobi durante el Segundo Periodo de Sesiones Especial (1985). Durante las tres conferencias los tres pilares fundamentales fueron la Igualdad, el Desarrollo y la Paz y, además, en esta última se redacta “las Estrategias de Nairobi Orientadas Hacia el Futuro Para el Adelanto de la Mujer hasta el año 2000”, un conjunto de estrategias diseñadas, al igual que los dos Planes de acción Mundial, para abordar las desigualdades de género en todo el mundo y promover el empoderamiento de la mujer. Durante esta sesión se cree que nace el movimiento llamado feminismo y se introduce un cambio en la perspectiva que se estaba tomando hasta el momento sobre este asunto (Giménez, 2007).

Desde la adopción de las Estrategias de Nairobi en 1985, ha habido una serie de avances y retrocesos en la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Durante las últimas décadas, se adoptaron una serie de políticas y programas a nivel nacional e internacional que buscaban continuar con el abordaje de las desigualdades de género.

La cuarta y última Conferencia Mundial sobre la mujer hasta ahora se celebró en Beijing (1995), en ella se introdujo la Plataforma de Acción que estableció un marco para promover los objetivos que se habían buscado hasta ahora. Además, en esta conferencia se trataron temas no solo relacionados con los derechos de la mujer, sino también de la discriminación que sufrían y especialmente de la violencia de género, junto con la

introducción de nuevos términos como “*Empowerment*”, que representa la potencialización de la mujer y su papel, y “*Mainstream*”, que significa transversalización de género, es decir, introducir la perspectiva de género en todos los ámbitos de la vida.

Tras la cuarta Conferencia que organizó Naciones Unidas se han hecho revisiones anuales de la Plataforma de Control por parte de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y varias sesiones especiales de revisión a los cinco y los diez años. Pero la cuarta fue la última reunión a nivel mundial organizada por las Naciones Unidas para tratar la situación de la mujer hasta el momento (Giménez, 2007).

A. Estado de la cuestión

En el siglo XXI se ha normalizado la entrada de la mujer en el mercado laboral, pero existe un gran desequilibrio porcentual en las posiciones que ocupa cada género. A pesar de que actualmente las mujeres ocupan la mayoría de los puestos intermedios, estas continúan estando subrepresentadas en las posiciones que conforman la cúpula de poder. Según los datos recogidos por el Instituto de las Mujeres sobre el IBEX35, que es una representación de las empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Español, solo la posición de *Chief Executive Officer* (CEO) de una de esas empresas está ocupada por una mujer (Inmujeres, 2022). En cuanto al resto de posiciones de alta dirección de las empresas que conforman el IBEX35 la mujer representa una minoría en todas ellas como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Datos porcentuales sobre la ocupación según el género basado en el IBEX35

	Mujer	Hombre
CEO	2,94	97,06
Puestos ejecutivos	18,77	81,33
Puestos no ejecutivos	41,60	58,40
Presidencia	8,82	91,18
Consejería	35,75	64,25

Fuente: Inmujeres, 2021

A lo largo de los años se ha trabajado en distintas teorías que tratan de explicar las razones por las que existe esta situación de discriminación a pesar de la notable evolución de la sociedad en cuanto a estos temas. Algunas de ellas son la teoría del techo de cristal, el precipicio de cristal y la definición de las barreras, las cuales serán desarrolladas en profundidad a lo largo de este trabajo.

La diversidad de género es una herramienta y una ventaja competitiva para las empresas, no solo porque supone una mejora del reconocimiento y la imagen de una compañía, sino porque la inclusión como tal es beneficiosa. Según la investigación empírica de Dezso y Ross (2008, 2012) se ha comprobado que las empresas cuyo propósito es la innovación se ven altamente beneficiadas por la presencia de al menos una mujer en alguna de las posiciones de poder de la compañía. Uno de los beneficios de la inclusión de la mujer en la cúpula de poder de una compañía es el cambio de perspectiva que aporta la aplicación de un estilo de liderazgo diferente al masculino. El estilo de liderazgo femenino se define como un estilo más cooperativo y democrático. Las mujeres en posiciones de poder tienden a ser más inclusivas y a compartir la información para mediante la participación y la colaboración del resto del equipo conseguir un resultado más completo (Book, 2000; Dezso y Ross, 2012; Rosener, 1995).

Por lo que la inclusión de las mujeres en altos cargos de empresas cuya cúpula de poder está formada en su totalidad por hombres, mejora el trabajo en equipo y la comunicación de las personas cuyo líder es una mujer. De hecho, las empresas que integran ambos géneros en todos los rangos de la compañía tienden a aunar las diferentes formas de socializar y liderar que tienen hombres y mujeres, creando un estilo que incluye ambas y que da la posibilidad de actuar según la situación lo requiera y no limitado a la forma de ser del líder encargado (Ely, 1995).

A pesar de estas ventajas la realidad es que en algunas empresas no integran la inclusión de ambos géneros en todos los rangos, sino que la oportunidad de que una mujer acceda a una posición de poder es mínima y única y, por lo tanto, da lugar a la competencia dentro del mismo género femenino, en vez del apoyo y la cooperación. Esto es porque en ocasiones el acceso de la mujer a una posición de poder es la respuesta de la compañía a normas de igualdad que se han impuesto a lo largo de los últimos años, es decir, la cobertura de una cuota mínima de mujeres obligatoria (Pande y Ford, 2012). Por lo tanto, una mujer que asciende a un rango alto de poder siente una amenaza por parte del resto de las mujeres que quieren ascender, pues hay posiciones limitadas destinadas a las mujeres, las que cubren la cuota mínima, y el ascenso de otra mujer podría suponer la sustitución de una mujer por otra, en vez de la ascensión de rango de ambas (Dezso et al., 2013).

A demás, en las compañías con un pensamiento más patriarcal se asume que la mujer, que ocupa una posición de poder, se encuentra en ese puesto por cubrir la cuota y no por estar a la altura de él, lo que limita el crecimiento y reduce la oportunidad de éxito de la mujer en esos puestos. Según Konrad et al. (2008) la presencia de una única mujer en ese tipo de posiciones plantea cuestiones sin fundamento sobre si la mujer debe ocupar ese puesto o solo cubre una cuota, esta situación se denomina la tokenización de la mujer.

La pregunta a la que muchos autores intentan dar respuesta actualmente es: ¿cuál es el número mínimo de mujeres que debe haber en la cúpula de poder para crear un cambio real no sugestionado por las nuevas políticas de igualdad? Por un lado, Tarr-Whelan (2009) explica que al menos el 30% de las posiciones de poder deben estar cubiertas por mujeres. Aunque lo que la mayoría afirma es que se necesita un mínimo de tres mujeres (Eagly y Carli, 2018; Hyot, 2010; Konrad et al., 2008). Tres mujeres es la cantidad crítica, es decir, el valor que supone un punto de inflexión en el cambio que se busca, que maximiza el efecto y que normaliza la situación. Este número no solo aplica en esta situación, sino que es el que se utiliza para las dinámicas grupales y en cualquier situación en la que se quiere crear un impacto mediante el número de personas (Konrad et al., 2008). La tabla de Eagly y Carli (2018) describe como es la situación para una, dos y tres o más mujeres según el impacto que tienen, el peso que sienten de las barreras relativas a este tema, el nivel de inclusión al que se exponen y la estereotipación que sufren.

Tabla 2: ¿El número de mujeres importa?

Una mujer	Dos mujeres	Tres o más mujeres
Impacto bajo y alto riesgo de tokenización	Impacto medio/bajo y riesgo medio/alto de tokenización	Masa critica
Sensibilidad alta a las barreras y las críticas. Llama la atención.	Mayor inclusión y comodidad. Sentimiento de validación y refuerzo por la presencia de otra persona que comparte las barreras. Mantenimiento de la distancia por riesgo de conspiración.	Comodidad para ser y estar, aceptación de su presencia y normalización.
Sensación de invisibilidad y exclusión. Necesidad de trabajar duro para ser escuchada y tenida en cuenta.	Mayor impacto en la junta directiva. Alta necesidad de trabajar duro por ser escuchada.	Impacto notable en la junta directiva. Mayor apoyo para hacerse escuchar y formar parte de las decisiones.
Estereotipación: ser vista como la representación del estereotipo femenino y no como un individuo	Menor estereotipación. Pero sigue siendo la representación del género femenino	No estereotipación. Representación de individuos con opiniones propias.

Fuente: Eagly y Carli, 2018

De hecho, basándose en teorías como la de Linda Tarr-whelan y el resto de autores previamente nombrados que tratan sobre el número mínimo de mujeres que incluir en la cúpula de poder de las empresas la Comisión Europea aprobó la “Estrategia Europea para la Igualdad de las Mujeres 2010-2015” donde se fijaba la nueva meta para el 2015 de incorporación de la mujer a órganos de decisión en un 30%, una meta que era menos vertiginosa que el 50% previamente fijado y que se iría mejorando progresivamente con los años, pues la siguiente meta para el 2020 era de un 40% de mujeres en puestos de administración y órganos de decisión (Comisión Europea, 2011; Larrieta et al., 2015).

En cualquier caso, toda presencia de la mujer es necesaria, porque otro beneficio que se ha observado de la inclusión de la mujer en altos cargos es la motivación que se crea en las mujeres que están en puestos de menos poder. Durante el proceso de crecimiento dentro de una empresa se da una competición entre trabajadores, pues según se sube de rango se van reduciendo el número de posiciones existentes a las que aspirar. En esta carrera se valoran las relaciones y contactos sociales de los trabajadores, junto con su

trabajo y las características de liderazgo que estos muestran. Una de las fuentes que nutre el liderazgo de estos trabajadores son sus propios líderes, aquellas personas por encima de ellos con los que se sienten afines en forma de ser y de actuar. Es esta parte la que se ve beneficiada por la inclusión de mujeres en altos cargos, pues las mujeres en cargos intermedios tienen más probabilidad de crear una relación de *mentoring* con una persona de su mismo género en la que poder verse reflejadas, lo que tiene un efecto directo en su motivación y saca más partido a su potencial.

B. Motivación

La constante lucha de la mujer por la igualdad en derechos y en oportunidades ha dado ciertos frutos a lo largo de todo este tiempo, pero no se ha conseguido el objetivo final que es básicamente conseguir que todos, hombres y mujeres, tengan las mismas condiciones, derechos y facilidades.

La proporción de mujeres que forman parte de la cúpula de poder de las empresas difiere mucho de la proporción de mujeres en el mundo con respecto a la totalidad de personas. Las razones por las que adentrarse en un tema así son muchas, pero la principal es por la trascendencia que tiene. Al menos la mitad de la población de este mundo es mujer, por lo que es un problema que afecta como mínimo al 50% de las personas. A demás de que no tiene sentido ignorar el talento de la mitad de la población basándose únicamente en el género al que pertenece (Davidson y Burke, 2011; Tarr-Whelan, 2009).

Linda Tarr-Whelan escribió un ejemplo representativo de la situación en su obra “Women lead the way: Your guide to stepping up to leadership and changing the world” (2009):

“Picture this: A problem of vital importance emerges in your community, and you are asked to gather a team you deem essential to its solution. Then you are told you cannot use half of the collected intelligence. That is basically the problem we face in politics and boardrooms across America—we systemically neglect one of our nation’s most vital resources: women.”

Para ver un cambio real en la situación que viven las mujeres, se debe dar un cambio real en la cúpula de poder. Porque las decisiones van a seguir siendo las mismas mientras quien las toma sea la misma persona (Tarr-Whelan, 2009). Por eso, es importante estudiar este tema, porque si queremos que el crecimiento de la mujer en el mundo laboral sea efectivo y justo en todos los rangos, es necesario que la mujer forme parte de la cúpula

de poder de forma significativa y, para ello, es necesario entender que la está frenando actualmente.

Por otro lado, cabe resaltar que si existen mujeres que han llevado a cabo una labor exitosa en un puesto de alta dirección. Por lo que, otra de las razones por las que estudiar este tema es la curiosidad, ¿Qué está frenando a la mujer? Este trabajo no pretende encontrar una solución al problema al cual, después de tantos años de lucha, todavía hoy se enfrenta la mujer, pero es necesario revisar cual es la situación actual de las barreras para tratar de buscar posibles palancas de cambio en la actualidad.

C. Objetivos

El mundo está cambiando a gran velocidad y con ello la sociedad lo hace también. Las preocupaciones y limitaciones que tiene la mujer hoy son diferentes a las que se encontró cuando la revolución de la mujer comenzó a lo largo del siglo pasado. Durante todos estos años los gobiernos y las empresas han implementado nuevas medidas para que este cambio se abra paso de una manera cada vez un poco más justa e igualitaria.

Este trabajo pretende profundizar sobre las posibles razones por las que el porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección no crece. Por lo que una vez se ha entendido cual es la situación actual de las barreras existentes, el objetivo principal de esta investigación es el de profundizar sobre cómo se perciben esas barreras por parte de la población diferenciando entre hombres y mujeres. Con ello se pretende estudiar la introducción de las diferencias en la percepción de esas barreras como una nueva barrera, para de esta forma tratar de identificar posibles palancas de cambio para el presente.

D. Metodología

Se ha realizado un análisis de la literatura que hay desde 1970 hasta la actualidad para entender y analizar las barreras en la actualidad, junto con un estudio de los datos publicados sobre este tema de instituciones como la Unión Europea, el Instituto Nacional de Estadística y el Instituto de Mujeres. Este método permite profundizar en el tema del que versa esta investigación y sirve también para organizar y estructurar la información relevante que se tiene hasta el momento.

Para el objetivo principal de la investigación, que es buscar una posible palanca de cambio en este contexto, se ha llevado a cabo un análisis de las percepciones que tienen hombres

y mujeres de cada una de las barreras para identificar posibles divergencias en estas. Para ello se ha aplicado una metodología cuantitativa, esta ha sido una encuesta sobre las opiniones de una muestra. Para la elaboración de esta encuesta previamente se han tenido que evaluar las distintas opiniones y corrientes de pensamientos con respecto a este tema y filtrar según los más relevantes en la actualidad para obtener las respuestas más coherentes con este momento y relevantes para poder evaluar la certeza de la hipótesis de este proyecto. En la encuesta se ha buscado identificar la opinión y la visión de los participantes, por lo que las respuestas obtenidas contienen información subjetiva. Este es el mejor método para poder contrarrestar las hipótesis sobre las percepciones, porque es un término que, como se explica a lo largo de esta investigación, se basa en la visión subjetiva que cada persona tiene de la realidad, lo que queda perfectamente reflejado en una encuesta de opinión. Para estudiar dichas opiniones se realiza un análisis anova en el que se compara la varianza que hay entre las medias de los grupos a estudiar.

E. Estructuración del TFG

La investigación se divide en cuatro partes. La introducción en la que se contextualiza el trabajo mostrando la trayectoria de las mujeres a lo largo del siglo XX y XXI, con énfasis en los problemas y situaciones que se recogen en la actualidad. En este apartado también se incluyen los objetivos y las motivaciones principales del TFG. En el apartado dos correspondiente al marco teórico se desgranar las distintas teorías ligadas a la situación de la mujer y explica las barreras que se encuentra a la hora de acceder a puestos de dirección enfocándose en su evolución y en la situación más actual de estas. Este apartado termina con la exposición de las hipótesis que se pretenden contrastar. En el tercer apartado se explica la metodología empleada, así como los resultados de esta. Finalmente, en el último apartado se incluyen las principales conclusiones a las que se ha llegado durante la investigación.

II. Marco teórico

Las rampas de salida de una empresa son distintas para mujeres y hombres. A modo de generalización, las mujeres sienten la necesidad de abandonar sus puestos por una serie de barreras que impiden o dificultan su crecimiento en una empresa, mientras que los hombres lo hacen opcionalmente por la búsqueda de un cambio o una formación diferente (Hewlett, 2008; Hewlett y Luce, 2005). La literatura ha estudiado las barreras a las que se enfrenta la mujer en su avance por la carrera directiva desde distintos puntos de vista, pero sin hacer una diferenciación de género en esas opiniones, específicamente en la percepción que tiene cada género de esas barreras y en el impacto que puede tener en la evolución de la carrera laboral de la mujer una posible diferencia de percepción de las barreras entre hombres y mujeres.

A. Percepción

El objetivo de esta investigación, además de entender la situación actual de las barreras que se encuentra la mujer a la hora de acceder a puestos de dirección, es el de estudiar la percepción que tienen de esas barreras hombres y mujeres, para comprobar si estas son diferentes y si esa diferencia supone una barrera más para la mujer. Algunos autores ya han comenzado a incluir esta reflexión en sus investigaciones. Por ejemplo, Burin (2004) dijo que las barreras son una realidad cultural que frena a la mujer, pero que también tienen una parte psicológica que las paraliza, esto hace referencia a aquello que solo la mujer percibe y que supone un límite para ella. La palabra percepción describe la forma en que una persona vive y experimenta la realidad. Cada persona selecciona y analiza la información que recibe de una forma, lo que da lugar a la personificación de las teorías a la hora de tratar de predecir futuras situaciones. Las percepciones son hipótesis que se crea cada persona para explicar un suceso pasado o futuro (Castilla, 2006).

Las percepciones en si pueden ser una barrera según explica la teoría de la profecía autocumplida utilizada en muchos estudios psicológicos. Esta profecía se divide en tres partes: por un lado, una persona debe tener una visión falsa o errónea sobre otra persona, la persona con la creencia equivocada debe actuar acorde con esa creencia, limitando a la persona sobre la que tiene la creencia y finalmente, la persona objetivo de la creencia debe responder confirmando el pensamiento que en un principio era erróneo (Madon et al., 2011). Esta teoría en un principio no se consideraba aplicable en este contexto pues era una cuestión de uno contra uno y la situación descrita en esta investigación habla de

la sociedad entera contra una mujer o contra el género femenino. Pero Merton (1948) demostró que esta problemática podía ser también responsable de efectos a larga escala en la sociedad. En este caso, la sociedad y los estereotipos dictan que la mujer no sirve para ser líder y que, por lo tanto, las posiciones de dirección son para el hombre. Esta creencia da lugar a las barreras que limitan el acceso de la mujer a puestos de dirección e impulsan la presencia del hombre en esos mismos. La consecuencia final es que la mujer no se cree capaz de ocupar un cargo de alto rango o de poder llegar a él. La profecía autocumplida es una barrera para la mujer por las creencias y percepciones que tiene esa mujer en específico, y el género femenino en global sobre sí mismo, con respecto a sus propias capacidades para ser líder y manejar situaciones correspondientes a un puesto de dirección, esto es lo que se llama la autoeficacia (Bandura, 2000; Betz y Hackett, 1997; Burin, 2004).

Pero las hipótesis que se quieren confirmar en esta investigación no tratan tanto sobre como las percepciones en general pueden ser una barrera, sino que va ligada a la barrera que supone la diferencia de percepciones que tienen hombres y mujeres sobre las barreras a las que se enfrenta el género femenino durante su progresión por el rango laboral. La literatura habla de una serie de barreras que se han identificado y que han ido evolucionando junto con la sociedad, pero ¿todas las personas perciben esas barreras? Las percepciones, como se ha explicado, se basan en la realidad que experimenta cada uno, que no siempre es la misma que experimenta el resto (Melgarejo, 1994). En este caso, las barreras son limitaciones a las que se enfrenta la mujer, por lo que las personas ajenas a ellas, como el género masculino, podría no percibir las y pasar desapercibidas para ellas, esto no implica que sean menos reales, pero identificarlas definitivamente depende de la realidad que experimenta cada uno o lo observadora que sea una persona.

El problema que supone la diferencia de percepciones es el poder formal, es decir el poder que le otorga el puesto que ocupa, del género masculino a la hora de pensar e implementar soluciones para eliminar las barreras. Como se ha descrito a lo largo de la revisión de la literatura, el hombre ocupa la mayoría de las posiciones que realizan los cambios y que aplica las normas en los ámbitos laborales. Y en muchas de las barreras son ellos mismos los que, de forma consciente o no, limitan a la mujer. Si el hombre no percibe su rol en las barreras, difícilmente va a ser capaz de encontrar soluciones efectivas para eliminarlas,

por eso es importante confirmar si hombres y mujeres perciben las barreras de la misma forma para tratar de encontrar posibles palancas de cambio.

B. Barreras de acceso de la mujer a altos cargos

Como se ha dicho anteriormente, a pesar de los avances en igualdad de derechos y oportunidades, aún existen barreras que dificultan el acceso de las mujeres a cargos directivos y altos puestos de liderazgo. Las barreras pueden dividirse de muchas formas, pero una muy explicativa es la división en barreras internas y barreras externas como conjuntos generales descriptivos (Ramos et al., 2003).

Las barreras internas son las que están directamente relacionadas con la ideología de género de la mujer, es decir, las suposiciones y prejuicios que se tienen sobre las diferencias generalizadas que hay entre mujeres y hombres a la hora de relacionarse, de actuar y básicamente de ser (Bonilla y Martínez, 1992). El principal problema de estas barreras es que no todos los hombres son iguales y no todas las mujeres son iguales, por lo que esa generalización que se hace sobre ambos géneros difiere de la realidad en muchos casos. Pero incluso si la presencia de esas características en cada género fuese precisa y representativa, el segundo problema de estas barreras es que describen las diferencias entre mujeres y hombres como un límite, en vez de como una oportunidad (Ramos et al., 2003).

Por otro lado, las barreras externas son aquellas que están relacionadas con la estructura y cultura tanto organizacional, como educativa, y los estereotipos de género cultivados a lo largo de los años. La mayoría están basadas en la cultura patriarcal en la que vivimos y en la que se han definido los roles de género, que siguen unas reglas no escritas sobre las funciones que debe cumplir una mujer y un hombre en la sociedad y, en este caso, en la empresa y la vida laboral (Loden, 1987; Davidson y Cooper, 1992). El principal problema de estas barreras es que su origen se remonta al nacimiento del sistema social en el que vivimos, pues desde el principio se definieron los roles y las funciones de cada género y romper con la tradición es complicado, especialmente con una tan arraigada como esta. Además, en estas barreras se incluye la relativa novedad de la mujer en la vida laboral y la falta de confianza en ella basada en estereotipos generalizados que abarcan al conjunto de mujeres sin diferenciación ninguna. A la hora de analizar las barreras externas hay que diferenciar entre aquellas barreras que son educativas y las que son corporativas,

porque como se explicará posteriormente la evolución de cada tipo ha sido diferente (Agut y Martín, 2007).

1. Barreras internas
 - a) *Barreras psicológicas basadas en los estereotipos de género*

Los estereotipos representan ideas preconcebidas y expectativas generales sobre como algo o alguien debe ser y actuar (Ellemers, 2018). En este caso, se refiere a la diferenciación de los grupos sociales según el género masculino y femenino. Los estereotipos son útiles en ocasiones en las que es necesario identificar grupos, el problema es cuando esa generalización se aplica indistintamente a todos los individuos que forman esos grupos.

Otro de los problemas que suponen estos estereotipos son los prejuicios a los que dan lugar. En el caso de la mujer estos prejuicios frenan su entrada y su avance en una compañía porque los tres grupos que representan el mercado laboral, empresarios, otros trabajadores y clientes, tienen prejuicios negativos sobre ella. Castaño et al. (1999) describían el problema de esta forma: Los empresarios contratan a mujeres para trabajar, pero solo para algunos puestos que consideran aptos para la mujer; los trabajadores de género masculino aceptan a las mujeres como iguales o en puestos de rango inferior, pero no en posiciones por encima de ellos y los clientes confían en las mujeres en algunas ramas como la salud o el cuidado de personas, pero prefieren a un hombre como abogado.

Uno de los fenómenos a nivel global que supone una barrera para la mujer y que ha sido creado por los estereotipos que se tienen de mujeres y hombres es el denominado “*Think-manager, think-male; Think-follower, think-female*” (Braun et al., 2017; Schein et al., 1996). Es decir, piensa como un directivo y pensarás como un hombre y piensa como un seguidor y pensarás como una mujer. Este fenómeno no es un pensamiento discriminatorio del hombre hacia la mujer, sino que representa la forma de pensar generalizada de ambos grupos. Esta generalización surge de las diferencias en la forma de liderar y de ser que se adjudican a hombres y mujeres basándose en los estereotipos definidos anteriormente.

Tabla 3: Estilo de liderazgo masculino y femenino

	Estilo masculino	Estilo femenino
Estilo operativo	Competitivo, directivo	Cooperativo, democrático
Estructura organizativa	Jerárquica	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Lograr calidad
Resolución de problemas	Racional	Intuitivo/racional
Características clave	Controlador, estratégico, no emocional, analítico	Menos controladora, comprensiva, colaborativa, participativa, alto rendimiento

Fuente: Loden, 1987

Como se describe en la tabla 2 el estilo de liderazgo que se utiliza para describir la forma en que las mujeres lideran es el democrático y participativo. Este estilo describe a personas que se centran en las relaciones antes que, en las tareas, que utilizan un estilo de comunicación cálido y cercano, que son amables y dan importancia a las personas como individuos y que buscan la participación y ayuda del equipo, junto con su bienestar.

Por otro lado, el estilo de liderazgo con el que se describe al hombre se define como autocrático y directivo. Las personas que utilizan este estilo a la hora de liderar se centran en la realización de las tareas, tienden a ser independientes y seguras de sí mismas, utilizan un estilo de comunicación asertivo y menos emocional y son ambiciosas, competitivas y controladoras. También son personas muy instrumentales y autosuficientes. (Braun et al. 2017; Cuadrado, 2003; Haines et al., 2016; Schwanke, 2013)

Según la investigación llevada a cabo por Diekman y Eagly (2000) los estereotipos que hasta ahora se han considerado estáticos, actualmente se están comenzando a ver como ciertamente dinámicos. Pero este cambio se observa especialmente en las mujeres que, para introducirse en un mercado hasta ahora dominado por el hombre, necesitan adoptar características del género masculino para encajar en él (Agut y Martin, 2007; Bierema, 2005). En cambio, en el hombre no se ha visto ningún tipo de cambio con respecto a la

adopción de características femeninas. Por lo que la convergencia está siendo por parte de ambos géneros hacia el estilo masculino de liderazgo. Esto supone no solo un esfuerzo, sino también un problema para la mujer, pues se trata de una “trampa” para ella.

Schulz y Enslin (2014) definen este dilema como un conflicto psicológico de intereses en el que las mujeres tienen que enfrentarse a demandas del mercado laboral sobre su desempeño, su comportamiento y su forma de liderar que son contradictorias y cada una insuficiente por sí sola. Por lo que elijan la alternativa que elijan van a ser juzgadas por lo que les falta. Si una mujer se identifica con un estilo de liderazgo femenino no es apta para un puesto de dirección, porque estos requieren un liderazgo asociado al estilo masculino según los estereotipos y, por lo tanto, no cumpliría las expectativas que se tienen de un líder. Por otro lado, si la mujer trabaja los rasgos relacionados con el estilo de liderazgo masculino y actúa acorde con estos, pierde el atractivo que supone para la empresa tener a una mujer en la junta directiva, pues no cumple las expectativas que se tienen de la mujer (Eagly y Carli, 2018; Hoyt, 2010; Larrieta et al., 2015). Uno de los miedos que tiene la mujer con respecto a esta situación es el de perder su identidad como persona en el intento de cumplir con las expectativas que se tiene de un hombre líder o de una mujer líder, en vez de reforzar las características de liderazgo suyas personales (Burin, 2004).

La conclusión a la que se llega en muchos de estos estudios es que la mujer debe ser capaz de tenerlo todo. Por un lado, debe cumplir las expectativas que se tienen sobre el género femenino y que se dan por hecho en una mujer, como tener un carácter cálido y cercano y cuidar del resto. Y, por otro lado, debe cumplir con las expectativas que se tienen sobre el líder ideal, el cual se enfoca en el cumplimiento de las tareas y los objetivos de forma competitiva y directiva. Esta barrera psicológica supone un doble esfuerzo por parte de las mujeres y, en ocasiones, puede ser contradictorio a la hora de actuar (Hoyt, 2010). Otros autores como Brindley (2005) dicen que esta comparación entre hombre y mujeres en un mundo dominado por hombres no es justa y no lleva a la igualdad de condiciones entre géneros. No solo porque es la mujer la que debe adaptarse a la situación, en vez de adaptar la situación a un sistema neutral formado por hombres y mujeres donde cada uno puede explotar sus diferencias y fortalezas. Si no también porque como las expectativas que se tiene de un buen líder son básicamente que este sea como un hombre y el entorno está básicamente dominado por hombres, estos podrían no percibir la barrera psicológica

a la que se enfrenta la mujer por los estereotipos de género, porque para ellos este hecho pasa desapercibido. Por lo que la primera hipótesis de esta investigación es:

Hipótesis 1: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera psicológica que suponen los estereotipos de género para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

b) Problemas de conciliación por la distribución irregular de las responsabilidades familiares

Los géneros femenino y masculino actúan bajo la obligación de unos roles impuestos por la sociedad. Estos roles están arraigados a la cultura, pues representan la forma en que la sociedad ha funcionado siempre. El hombre trabaja y cuida económicamente de la familia, mientras que la mujer cuida de la casa y de los niños. El hombre es líder, mientras que la mujer enseña y se preocupa por el resto. Se trata de una percepción social sobre la mujer, en la que ella es más apropiada que él para cuidar de los hijos y del hogar, formando todo parte de una construcción social (Schwanke, 2013).

La entrada de la mujer en el mercado laboral ha desencadenado un descenso en la natalidad, especialmente en los países más desarrollados. La mujer que quiere perseguir un sueño laboral y crecer de rango tiene la necesidad de dejar de lado la maternidad y aquellas que deciden ser madres se ven obligadas a pausar su carrera laboral temporalmente o incluso indefinidamente según las circunstancias (Hewlett, 2002).

Bajo estos roles impuestos por la sociedad, es la mujer la que tiene que interrumpir su carrera, cogerse días de baja y reducir su jornada laboral para poder atender mejor las necesidades de un hijo o un familiar que lo necesite. Esto reduce las horas de trabajo y como consecuencia la experiencia de las mujeres en el mercado laboral y su salario. El mayor efecto como barrera para la mujer viene dado por la edad en que esto ocurre. Los años en los que se recomienda la maternidad, entre los veinticinco y los cuarenta, son los considerados más importantes para el aprendizaje y sobre todo la promoción del liderazgo (Eagly y Carli, 2018).

Si bien es cierto que ha habido un cambio con respecto a estas circunstancias, no es suficiente. La mujer no puede tenerlo todo, pero por la importancia de ambos papeles en la vida de una mujer si debiese poder. Existe una necesidad de adaptar la vida laboral a la maternidad, en vez de que sea la mujer la que tiene que dejar a un lado la maternidad para

poder progresar en su trabajo. La maternidad no debe ser una elección de la mujer, porque es una necesidad de la sociedad. Junto con esta adaptación de la vida laboral a la maternidad, se debe incluir el fomento del hombre a participar de las tareas no solo familiares, sino también del hogar (Eagly y Carli, 2018).

Por lo que indiscutiblemente, para poder llegar a una situación de igualdad laboral, en la que la mujer no se vea frenada con respecto a sus compañeros del género masculino, es indispensable modificar dos situaciones. Por un lado, la igualdad en la responsabilidad del hogar, es decir la normalización de que el trabajo de la casa forma parte del reparto igualitario de tareas que debe haber entre el hombre y la mujer. Por otro lado, la mujer no debe adaptarse a la vida laboral durante la maternidad, sino que debe ser la vida laboral la que se tiene que adaptar a que la mujer sea madre, sin que eso suponga una desventaja laboral para ella con respecto a sus compañeros del género masculino o las mujeres que decidan no ser madres. La maternidad no puede suponer un sacrificio para la mujer o una elección obligada, porque es necesaria para la sociedad (Hyt, 2010). Para poder eliminar la barrera que suponen para la mujer los problemas de conciliación y la mala distribución de las tareas del hogar, esta debe ser percibida por los hombres de la misma forma en que la perciben las mujeres, porque, como se ha resaltado anteriormente, el hombre tiene mucha representatividad en el entorno laboral, lo que influye altamente en su poder de decisión y específicamente en esta barrera el hombre tiene un alto poder de actuación. Por lo que, una posible diferencia de percepción en esta barrera podría dar lugar a una gran palanca de cambio en ella. Por lo que la segunda hipótesis de esta investigación es:

Hipótesis 2: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas de conciliación con la vida personal y la distribución de tareas en el hogar suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

2. Las barreras externas corporativas
 - a) *Barreras internas en el interior de las empresas*

La siguiente barrera a la que se enfrenta la mujer en su ascenso por la jerarquía de una compañía está en el sesgo que existe en los sistemas de selección y la importancia que se da a la evaluación que reciben los trabajadores. Específicamente enfocando la investigación en las decisiones tomadas con respecto al ascenso de personal a posiciones de poder. Esta barrera surge en parte de los estereotipos definidos previamente e introduce

otras barreras como la falta de mentores para mujeres y la exclusión de la mujer de las redes informales de contactos.

El fenómeno del sesgo de género en cascada describe esta situación. El principio básico en el que se apoya este fenómeno es que las posiciones senior de la compañía, formadas en su mayoría por hombres, aplican ciertos criterios basados en el estereotipo masculino que es el suyo, de forma consciente o no, para la evaluación y la promoción de los distintos candidatos, femeninos y masculinos. Por lo que, el hombre es el que tiende a ascender de rango, por un proceso en el que los criterios se pasan de unos a otros en forma de cascada, manteniendo un sesgo en favor del género masculino a la hora de tomar este tipo de decisiones y esto es un freno para la mujer (Warren, 2009). Este fenómeno ocurre principalmente por dos razones: la denominada “*Ascription*” que básicamente se refiere a la atribución de algo a alguien de forma automática basada en un criterio o en una característica predefinida y la preferencia de los hombres por los de su mismo género.

La “*Ascription*” implica que los puestos de dirección y de poder no solo pertenecen al género masculino, sino que están hechos para ellos. Por lo que se confía en que estos tendrán éxito al ocuparlos, esto hace que los procesos cerrados sean la opción más fiable y con menor coste a la hora de ascender a una persona a una posición de alta dirección. Los procesos cerrados son una barrera para el género femenino porque las redes informales en que se confía están formadas mayoritariamente por hombres, por lo que la mujer pierde la opción de optar a un puesto al que tendrían acceso en un proceso abierto. Pero para la compañía tiene un menor coste confiar en candidatos de las redes informales formadas por personas conocidas, que llevar a cabo un proceso de selección abierto, y también es una forma de evitar riesgos, pues el candidato es un conocido o una recomendación de alguien en quien se confía (Reskin y McBrier, 2000).

Otro hecho que aleja a la mujer del acceso a un puesto de poder es la conocida comodidad del hombre cuando se rodea de otros hombres. Las personas que toman este tipo de decisiones son en su mayoría hombres y estos se encuentran más cómodos cuando se relacionan con otros hombres, lo que facilita el ascenso del género masculino y limita el del género femenino. Pero incluso cuando la persona que toma la decisión es una mujer, esta tiende a ser más exigente a la hora de ascender a otra mujer, por la presión del rol que ocupa (Jonnergard et al., 2010). Tome la decisión un hombre o una mujer, la respuesta

suele señalar al género masculino para un alto cargo, incluso aunque las mujeres reciban mejores puntuaciones de rendimiento y desempeño, porque simplemente se asume que el hombre va a hacerlo mejor y es más acertado (Offerman y Foley, 2020).

Aunque no hay mucha investigación sobre este tema, diversos autores han llegado a la conclusión de que los procesos abiertos reducen la desigualdad de oportunidades que sufren las mujeres a la hora de optar por altos cargos y puestos de dirección (Eagly y Carli, 2018; Reskin y McBrier, 2000). De hecho, Schwanke (2013) dice que a pesar de que las ofertas para puestos de dirección y de alto rango de poder están escritas basándose en las características de liderazgo masculino, un proceso abierto con ofertas bajo esas condiciones da más oportunidades a la mujer, que un proceso cerrado en el que ni si quiera se la tiene en cuenta.

Para poder incluir talento femenino en la junta de dirección y en puestos de rangos altos se debe dejar a un lado los procesos que se han utilizado hasta ahora para tomar estas decisiones. Si se tiene como meta real crear una cúpula de poder diversa e inclusiva, es necesario considerar todo el talento disponible como una opción y tomar la decisión de una forma objetiva, sin que los sesgos y los estereotipos influyan en ella (Konrad et al., 2008).

Otra de las barreras a las que se enfrenta la mujer en el propio entorno corporativo se basa en las distintas segregaciones de género que hay en el mercado laboral, que pueden ser a nivel horizontal o vertical. Blackburn et al. (2002) definen la segregación ocupacional de género como la tendencia que tienen hombres y mujeres de trabajar en oficios distintos. La segregación vertical es la diferencia que existe entre las posiciones que ocupa cada género en la jerarquía laboral, donde el hombre suele dominar la parte más alta de la escala y la mujer los puestos inferiores. Por otro lado, la segregación horizontal hace referencia a los denominados empleos para hombres y empleos para mujeres, que surgen en parte de los estereotipos y los roles que tiene cada género, y a la diferencia en las tareas que se les asigna (Castaño et al., 1999). Las profesiones feminizadas suelen englobar aquellas cuya base es servir, cuidar o atender a otras personas, lo que concuerda a la perfección con el rol de la mujer que se ha definido previamente, que es el de cuidar la casa y a los hijos (Agut y Martin, 2007). En cuanto a las tareas, según el estudio realizado por Ohlott et al. (1994) la mayoría de las mujeres afirmaban que no se les asignaba tareas

que ayudaran a desarrollar las capacidades necesarias para un puesto de dirección, en cambio ellas realizaban las denominadas tareas “Pink collar” que tenían menos oportunidades y atractivos de cara a la progresión laboral (Burt, 1998)

Según la investigación que llevaron a cabo Bertrand y Hallock (2001) se puede ver que la progresión de la mujer en el rango de la empresa está conectada a su trayectoria a lo largo de los años y tiene en cuenta las segregaciones que siempre ha habido. Es decir, desde el principio la mujer en el mundo laboral ha estado más presente en empresas y puestos de ramas de la salud y de los servicios, es decir en los trabajos feminizados. Por lo que a la hora de crecer de rango y llegar a la cúpula de poder también es en esas ramas en las que la mujer ocupa porcentajes más altos que, aunque siendo estos muy bajos, son significativamente más altos que los porcentajes de mujeres en altos cargos del resto de ramas.

La barrera más limitante para la mujer con respecto a la segregación del mercado laboral es la predisposición que se tiene por el género masculino en altos cargos (segregación vertical) y más aún en los trabajos masculinizados (segregación horizontal). También Eagly y Carli (2003) confirmaron que la mujer lo tiene más complicado para ser líder y tener éxito en los entornos dominados por el género masculino como se ha dicho anteriormente, por el exceso de exigencia, de nivel de evaluación y de expectativas que estos puestos suponen para ella.

Para poder reducir la limitación que suponen para la mujer las barreras corporativas internas es indispensable que el hombre perciba el problema de la misma forma en que lo percibe la mujer, especialmente en la parte en la que es él mismo el que directa o indirectamente frena a la mujer, como se ha descrito a lo largo de este punto, por ello la tercera hipótesis de esta investigación es:

Hipótesis 3: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas en el interior de las propias empresas suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

b) La falta de mentoring o modelos de referencia de mujeres

Kram (1985) fue uno de los primeros autores en acuñar el termino *mentoring*. Según él, se trata de la relación entre un mentor y un protegido, en la que el mentor suele ser una persona más mayor, con más experiencia y contactos y el protegido una persona joven y

nueva en el mercado laboral o con menos experiencia, que quiere crecer y aprender con la ayuda del mentor. La relación puede surgir desde ambos sentidos, tanto si es el protegido quien llama la atención del mentor por su esfuerzo y su rendimiento excepcional, como si es el propio protegido quien pide ayuda a alguien con más experiencia en temas relacionados con el trabajo y la empresa y esta persona termina convirtiéndose en su mentor.

Este tipo de relaciones solían ser informales, pero debido a los beneficios que se han comprobado que dan, cada vez más lo están convirtiendo en un proceso oficial en el que se asignan mentores. Se ha comprobado que para la mujer tener un mentor reduce el estrés que supone ser una minoría en una compañía y le ayuda en su crecimiento a lo largo del rango laboral (Noe, 1988). El *mentoring* ha sido considerado por varios autores como Woolnough y Davidson (2007) la herramienta necesaria para romper el techo de cristal. Pero es solo desde los últimos años que se ha empezado a ver como una herramienta verdaderamente útil y beneficiosa para ambos integrantes, a pesar de que los estudios suelen centrarse en los beneficios que tiene para la persona junior en su avance por la escala social y laboral.

Que la mujer consiga un mentor es complicado por varias razones. Muchas trabajadoras de rangos intermedios y bajos prefieren que su mentor sea una mujer que haya tenido éxito en lo que ella quiere conseguir, pero eso es un problema por el reducido número de mujeres que hay en puestos de dirección, de las cuales no todas pueden o quieren ser mentoras. Por un lado, están las que quieren hacerlo, pero no pueden porque no tienen tiempo para ello. Esto es más común de lo que parece, porque cuando una mujer alcanza la cúpula de poder de una compañía no se le hace menos empinada la cuesta, sino que debe demostrar día a día que se merece ese puesto y trabajar de más para ello, lo que reduce las posibilidades de que esa mujer pueda dedicar el tiempo necesario a ser mentora (Woolnough y Davidson, 2007). Por otro lado, están las mujeres que alcanzan puestos de dirección, pero no están interesadas en ser mentoras porque sienten la necesidad de mantener su exclusividad en la cúpula de poder y, además, no quieren facilitar o allanar el camino a las siguientes generaciones porque nadie lo hizo por ellas, esto es lo que varios autores denominan el síndrome de la “abeja reina” o “*Queen bee*” (Bilimoria, 2006; Hamel, 2009; Schwanke, 2013).

La mejor opción para la mujer, en la que la probabilidad de congeniar y de crear un vínculo es más alta, es cuando la mujer conecta con otra mujer como mentora. En el caso de que se asigne un mentor hombre a una mujer es más difícil conseguir esta relación efectiva de *mentoring*, pero cuando si se consigue, puede ser incluso más beneficioso para la mujer que tener una mentora. Porque el mentor podrá serle más útil a la hora de subir de rango en una red que está formada casi exclusivamente por hombres y de la que él forma parte.

Algunos autores como Noe (1998) afirman que en cualquier caso tener un mentor, ya sea hombre o mujer, es definitivamente mejor y más beneficioso para la mujer que no tenerlo, incluso cuando se lo adjudican. Porque la mujer suele encontrarse con una barrera a la hora de encontrarlo por sí sola y sin un mentor o una persona senior que vele por sus intereses, aunque sea mínimamente, esta pasa desapercibida. En cambio, otros autores demuestran que las relaciones de *mentoring* forzadas no son tan efectivas e incluso pueden llegar a ser perjudiciales en aquellas compañías en las que la mujer en general se considera una cuota que forma parte de una política de igualdad y no una persona apta y merecedora de un puesto (Noe, 1988; Woolnough y Davidson, 2007).

Las barreras que se encuentra la mujer a la hora de crear una relación efectiva de *mentoring* son un coste de oportunidad para ella, además de un bucle sin salida. Porque la falta de mentoras limita el aumento de mujeres en altos cargos, pero mientras no haya más mujeres en puestos de dirección el número de mentoras seguirá siendo bajo. Para que haya un cambio en esta situación las personas que ocupan la cúpula de poder de las compañías, hombres y mujeres, deben apoyar a las siguientes generaciones y abogar por las mujeres que ocupan puestos *junior* para que estas sean vistas, pero esto solo va a ocurrir si la barrera es percibida como lo que es por parte de todos, especialmente de los que tienen poder para cambiar la situación que en su mayoría son hombres (Block y Tietjen-Smith, 2016). Por lo que la cuarta hipótesis es:

Hipótesis 4: *“Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera de visibilidad que la falta de mentoras y mentores supone para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”*

c) *La exclusión de las mujeres de las redes informales de trabajo*

Una red informal en este contexto se refiere a cualquier tipo de relación que se forma en el trabajo o que tiene conexión con la vida laboral que enriquece el capital social de una persona (Bierema, 2005). El capital social hace referencia a los recursos, tanto reales como potenciales, que van ligados a las relaciones sociales que mantiene una persona. Un capital social enriquecido suele beneficiar agilizando promociones o incluyendo contactos y conexiones influyentes en la cúpula de poder de alguna compañía (Tharenou, 1999).

Las redes informales de trabajo están formadas por personas de todas las jerarquías y generaciones. Por lo general, son redes antiguas formadas hace mucho tiempo que han ido creciendo y evolucionando. Esto supone una barrera para la mujer porque estas redes están formadas en su mayoría por hombres, Davidson y Burke (2011) lo definen como la “*old boy band*”. Autores importantes como Burt (1998) han llegado a la conclusión de que los hombres tienden a estar más cómodos rodeados de otros hombres y en estas redes la situación no es diferente. Las redes informales de las mujeres suelen estar formadas en su mayoría por otras mujeres, en cambio las redes informales de los hombres contienen un porcentaje muy bajo e incluso nulo de mujeres. Esta realidad no es una tendencia que surge de las mujeres, sino que son los hombres los que excluyen o evitan incluir a la mujer por la preferencia que tienen por los de su mismo género.

La preferencia por lo similar y lo parecido a uno mismo se denomina homofilia. A cualquier nivel social, la homofilia se refiere a la mayor probabilidad que existe de crear un vínculo o una conexión social con alguien similar a uno mismo en comparación con alguien que es diferente de nosotros, ya sea en género, en edad, en rasgos físicos, etc. En este contexto, este hecho social que ocurre de forma automática supone una barrera para la mujer, porque en las redes informales existentes predomina el hombre y este tiene preferencia por las personas similares a él, lo que indirectamente implica la exclusión de la mujer. En estas redes informales la mujer es considerada un intruso, por lo que para que pueda formar parte de ellas necesita un espónsor o un promotor. Esta persona es preferible que sea alguien de confianza del género masculino, distinto de su jefe, que tenga contactos y poder formal y personal dentro de la red informal en cuestión y que legitime a la mujer como parte de la red, lo que es complicado por la barrera que se encuentran las mujeres a la hora de encontrar un mentor que abogue por ellas como se ha

explicado anteriormente. La siguiente barrera que encuentra la mujer es que entrar en una red informal no implica la integración de la mujer en ella, para que esto ocurra la mujer debe sobre esforzarse para demostrar que se merece formar parte de la red y que no es diferente al resto de personas que la forman, esto segundo es debido a la incomodidad que siente el género masculino cuando se rodea de personas del género femenino (Tharenou, 1999).

Las redes informales existentes hasta ahora han sido muy beneficiosas e incluso indispensables para el género masculino a la hora de crecer de rango o crearse un nombre en el mundo laboral, pero ese efecto no es el mismo para la mujer. Esto puede verse reflejado en la investigación que llevaron a cabo Burt y Celotto (1992) en la que preguntaron a hombres y mujeres por sus contactos y personas de confianza dentro de la vida laboral. La mayoría de los hombres entrevistados consideraron a su propio jefe como uno de los principales integrantes de su red de contactos de confianza, mientras que la mayoría de las mujeres ni siquiera nombraban a su superior como parte de su red informal, lo que es una desventaja a la hora de crecer y darse a conocer en el mundo laboral pues un jefe es quien más poder formal y credibilidad tiene a la hora de legitimar a un trabajador. Hasta ahora las mujeres han tenido que usar otros métodos para impulsar su carrera y crear sus propias redes informales (Burt, 1998).

Durante los últimos años algunas mujeres, que han sufrido la soledad y la desventaja de ser mujer en una compañía liderada por hombres, han creado asociaciones de mujeres en búsqueda de apoyo y para que las siguientes generaciones puedan contar con una red informal (Hamel, 2009). Las redes informales que utilizan las mujeres suelen ser más pequeñas y localizadas, porque en general son una respuesta a la exclusión del género femenino de las redes informales masculinas. Pero esta acción no es la más acertada si se quiere eliminar el patriarcalismo que existe en el mundo laboral, porque estas redes no son tan enriquecedoras. Las redes informales de mujeres suelen ser redundantes en cuanto a información y contienen pocos contactos externos con alto poder formal y personal, su influencia suele quedarse en la comodidad del conjunto de personas que las forma, en vez de expandir la opinión en busca de un cambio en el exterior. Se considera que la sociedad en general es consciente-inconsciente de la situación que vive la mujer. Se cree que la mayoría sabe la desigualdad que existe entre mujeres y hombres con respecto a las relaciones de poder y percibe la barrera a la que se enfrenta la mujer en el ámbito laboral

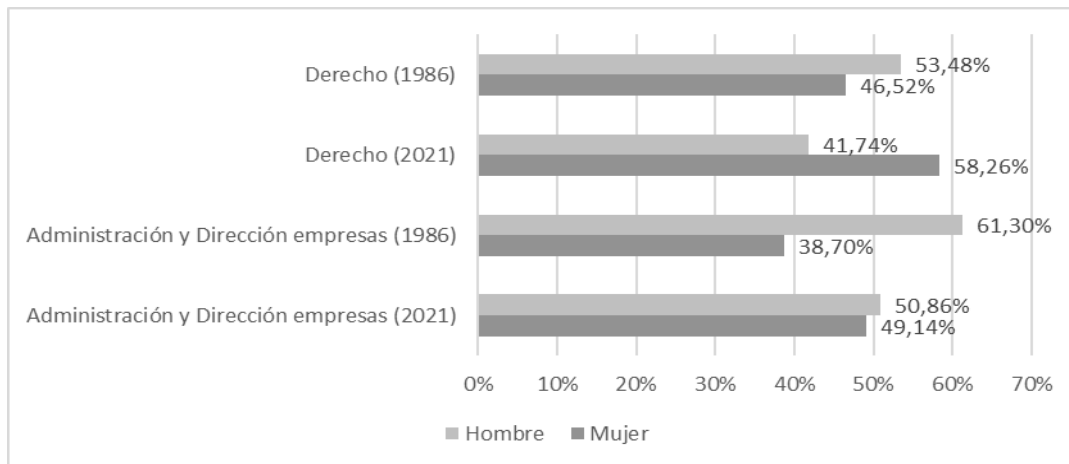
por ello, pero las compañías tienden a hacer oídos sordos y, de los trabajadores, pocos están dispuestos a levantar la voz para buscar el cambio (Bierema, 2005). Por lo que la hipótesis número cinco a contrastar en esta investigación en relación con esta creencia que se tiene es:

Hipótesis 5: *“Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de relaciones informales efectivas y la exclusión de las redes de networking suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”*

3. Las barreras externas educativas

El acceso de la mujer a los estudios universitarios en el siglo XX no fue de forma uniforme en todas las ramas de estudios existentes. Desde el principio se pudo observar una distinción entre las carreras profesionales que perseguía una mujer y las que perseguía un hombre. Entre los estudios considerados más aptos para las mujeres estaban la rama de la salud, la educación o las del ámbito social, las mismas ramas que después daban lugar a los trabajos feminizados. En cambio, el porcentaje de estudiantes masculinos aumentaban en carreras relacionadas con la alta dirección, la ingeniería o el derecho. Y esta situación se reflejaba directamente en el ámbito laboral suponiendo una barrera por la significativa diferencia que creaba entre las posiciones y las condiciones que tenían hombres y mujeres en sus trabajos. Primero porque pocas mujeres estudiaban y después porque las que estudiaban no accedían a las carreras necesarias para los puestos de alta dirección.

En el siglo XXI la tendencia en relación con los estudios según los datos publicados por el Instituto de las Mujeres fue cambiando, cada vez más mujeres han elegido carreras tradicionalmente dominadas por hombres (Inmujeres, 2021). A pesar de ello, en ramas como la de la salud y la ingeniería sigue habiendo una gran diferencia, pero decreciente. Como muestra la Figura 1, en la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas la presencia de las mujeres en carreras como Administración y Dirección de Empresas ha pasado de un 38,7% a un 49,14% o Derecho donde ha pasado de un 46,52% a un 58,26%.

Ilustración 1 Datos porcentuales basados en España

Fuente: Inmujeres, 2021

Según estos datos puede verse que la formación académica ya no supone una barrera tan significativa como lo era hace unos años pues los niveles de educación y formación de la mujer han evolucionado positivamente, incluso superando a los del hombre en algunas materias. Las barreras externas educativas son las que más han evolucionado a lo largo de los años, de hecho, muchos autores ya no lo consideran una de las barreras que se encuentra la mujer en su progreso por los rangos laborales. (Agut y Hernández, 2007).

Cuando la mujer se introdujo en el mercado laboral y fue más allá de los trabajos para mujeres, dando un paso en dirección a los trabajos masculinos se encontró un muro que fue rompiendo poco a poco hasta igualar, e incluso superar, al género masculino en posiciones intermedias como se ha dicho anteriormente, pero la diferencia seguía siendo abismal en las posiciones de dirección y de alto poder (Castaño et al., 1999).

Al principio de este proceso de entrada de la mujer al mercado laboral la principal barrera que se identificó fue la educativa. Las mujeres no accedían a puestos hasta ese momento dominados por el hombre porque no tenían los estudios necesarios para ello. En la actualidad, las mujeres han logrado igualar al hombre en ese aspecto, lo que se ha traducido en una mayor presencia de la mujer en las empresas en general, pero se ha mantenido la diferencia en el número de mujeres y hombres que forman las juntas de dirección. Lo que según Adler (1993) demuestra que mientras que una buena educación es importante para acceder a la empresa en general, no lo es tanto a la hora de optar a altos cargos en la jerarquía laboral, es decir las decisiones con respecto al acceso de la

mujer a puestos de alta dirección se toman en base a otras razones distintas al número de títulos que tiene una candidata, lo que implica que el resto de barreras tienen un mayor peso a la hora de bloquear a la mujer en su carrera por la jerarquía de una empresa.

¿Pero todos perciben esta barrera como menos limitante para la mujer a la hora de acceder a posiciones de poder? Como se ha explicado anteriormente, una diferencia de percepciones podría dar lugar a una posible palanca de cambio en la situación. Por lo que esta pregunta nos lleva a la última hipótesis a contrastar en esta investigación:

Hipótesis 6: *“Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de educación y formación suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”*

Tabla 4: Resumen de las hipótesis de la investigación

Preguntas de selección de un campo:

Hipótesis 1: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera psicológica que suponen los estereotipos de género para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Hipótesis 2: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas de conciliación con la vida personal y la distribución de tareas en el hogar suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Hipótesis 3: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas en el interior de las propias empresas suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Hipótesis 4: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera de visibilidad que la falta de mentoras y mentores supone para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Hipótesis 5: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de relaciones informales efectivas y la exclusión de las redes de *networking* suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Hipótesis 6: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de educación y formación suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”

Fuente: Elaboración propia

III. Metodología

A. Muestra y cuestionario

Los datos en relación con las percepciones que se tienen de barreras a las que se enfrenta la mujer a la hora de acceder a puestos de dirección se obtuvieron mediante una encuesta, que se hizo a 1000 españoles, mujeres y hombres, en puestos ejecutivos de sectores diversos. La encuesta se realizó entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2016.

Aunque la encuesta se distribuyó solo a personas que viven en España, los resultados pueden considerarse similares a otros países europeos, especialmente al resto de países mediterráneos (Dickson et al, 2003). Por otro lado, en la encuesta participan trabajadores de 143 compañías grandes y 72 SMEs.

El cuestionario incluía una introducción en la que se explicaba el propósito del estudio que se iba a realizar con las respuestas, además de recordar que la participación era voluntaria y que todos los datos serían absolutamente confidenciales, ya que en las últimas preguntas se pedía información como el email y el teléfono móvil de aquellos que estuvieran interesados en recibir más información o mantenerse en contacto para posibles futuras investigaciones al respecto.

De la muestra inicial a la que se envió el cuestionario solo 270 respondieron y además se tuvo que eliminar a aquellos participantes que dejaron respuestas en blanco o que dieron información errónea, por lo que finalmente la muestra con la que se ha trabajado en esta investigación es de 147 participantes. La tabla 5 incluye las preguntas a las que la muestra tuvo que contestar. La mayor parte de las preguntas eran de formato opción múltiple, es decir, se ofrecían una serie de opciones entre las que cada persona debía elegir la que más se correspondiera con ella. Y la pregunta sobre la valoración de las percepciones se realizó con el formato de escala de Likert, con la cual se busca medir la importancia que cada participante le da a cada barrera puntuando estas entre 1 y 7, siendo 1 nada de importancia y 7 mucha importancia.

Tabla 5: Preguntas realizadas en la encuesta

¿Considera que las mujeres se enfrentan a barreras diferentes de los hombres en el mercado laboral de las empresas en España?

Si

No

Si ha respondido positivamente, evalúe la importancia de las siguientes barreras. (1 no es nada importante y 7 es muy importante)

Problemas de conciliación con la vida familiar/personal

Barreras psicológicas impuestas por ellas mismas

Barreras familiares o impuestas por el cónyuge

Falta de visibilidad

Falta de relaciones o de redes de *networking*

Barreras internas en el interior de las empresas

Formación insuficiente

Falta de experiencia profesional relevante

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 describe las características demográficas de los 147 participantes que forman la muestra. Como se ha querido obtener tanto información de hombres como de mujeres, la representatividad de ambos géneros en la muestra es prácticamente la misma, el 46,9% de los participantes son hombres y el 53,1% son mujeres. Debido a que esta investigación se centra en las barreras que limitan a la mujer a la hora de acceder a altos cargos, la mayoría de los participantes ocupan puestos de dirección o forman parte de la cúpula de poder, para que las opiniones y perspectivas que aporten sean relevantes en la cuestión investigada, específicamente el 65,3% de los participantes se encuentran en las posiciones objetivo para las cuales se investigan las barreras (Consejero, CEO o miembro del comité de dirección) y el otro 34,7% se encuentra en las posiciones que están en rangos inferiores a esas en la jerarquía laboral (Ejecutivo senior o posiciones del cuadro medio).

Se ha buscado que la investigación sea lo más representativa de la realidad posible en todos los contextos, por eso la muestra recoge datos de todos los distintos tamaños de compañía, el mayor porcentaje de participantes trabaja en una multinacional (33,3%) y la siguiente mayoría serían los que trabajan en compañías pequeñas de menos de cincuenta empleados (29,9%), el resto se encuentran repartidos en las categorías intermedias. Otra de las cuestiones para tener en cuenta a la hora de evaluar la validez de los resultados con respecto al específico del tema que se está investigando es la edad y los años de experiencia de los participantes. Estos dos datos son importantes porque, aunque se dan

excepciones en las que un cargo directivo de una compañía está por debajo de los 35 años y tiene menos de 10 años de experiencia, no es la situación más representativa de la realidad. Por ello, en la muestra casi el 70% de los participantes tienen más de 20 años de experiencia y más de la mitad (55,1%) tienen entre 45-55 años, estos son los dos valores más representativos de las personas que ocupan los puestos objetivo de este estudio.

Tabla 6: Características demográficas de la muestra

Género		Hombres	Mujeres
		46,9%	53,1%
Tamaño de la compañía		Hombres	Mujeres
Multinacional	33,3%	53,1%	46,9%
Más de 250 trabajadores	21,8%	50,0%	50,0%
Entre 50 y 250 trabajadores	15,0%	54,5%	45,5%
Menos de 50 trabajadores	29,9%	34,1%	65,9%
Edad		Hombres	Mujeres
menos de 35 años	5,4%	25,0%	75,0%
35-45 años	23,1%	41,2%	58,8%
45-55 años	55,1%	48,1%	51,9%
más de 55 años	16,3%	58,3%	41,7%
Posición que ocupa		Hombres	Mujeres
Consejero/CEO	40,1%	50,8%	49,2%
Miembro del comité de dirección	25,2%	56,8%	43,2%
Ejecutivo Senior	19,7%	41,4%	58,6%
Cuadro medio	15,0%	27,3%	72,7%
Años de experiencia		Hombres	Mujeres
menos de 10 años	2,7%	50,0%	50,0%
10-15 años	7,5%	9,1%	90,9%
15-20 años	20,4%	33,3%	66,7%
más de 20 años	69,4%	54,9%	45,1%
Nivel de estudios		Hombres	Mujeres
Universitarios. Diplomatura	9,5%	35,7%	64,3%
Universitarios. Licenciatura	23,8%	51,4%	48,6%
Post-Universitarios. Máster	52,4%	50,6%	49,4%
Post-Universitarios. Doctorado.	14,3%	33,3%	66,7%

Fuente: Elaboración propia

B. Análisis

Para llevar a cabo una correcta interpretación de los datos y opiniones recogidas en la encuesta se ha realizado un estudio estadístico sobre la significatividad de los valores obtenidos. En este caso, para responder a las hipótesis, se ha comparado los valores que cada género da a cada barrera, esta información se resume de forma general en la tabla 7. La pregunta a la que responden estos datos incluye 8 opciones a valorar según la escala de Likert previamente definida. Cada una de las opciones representa un elemento o concepto que implica una posible barrera para la mujer y se pueden dividir en los tres grandes grupos definidos previamente. Las barreras externas corporativas como conjunto son las que, por lo general, reciben una puntuación media más alta, es decir, son las que se consideran más importantes con respecto al resto. Aunque la barrera que a nivel individual se valora como la más importante es la de los problemas de conciliación con la vida familiar/personal.

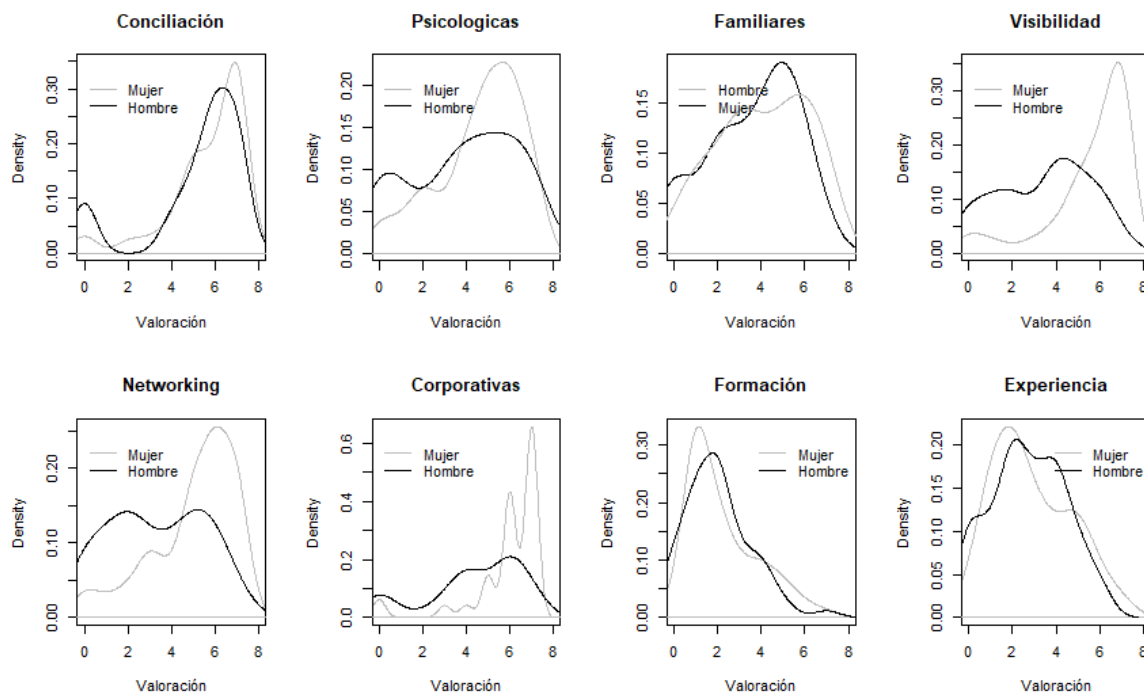
Tabla 7 Valoración de las barreras por género

Barreras Internas	4,51	Hombres	Mujeres
Problemas de conciliación con la vida familiar/personal	5,43	5,17	5,66
Factores psicológicos impuestos por ellas mismas	4,25	3,85	4,60
Barreras familiares o impuestas por el cónyuge	3,85	3,61	4,06
Barreras Externas Corporativas	4,67	Hombres	Mujeres
Falta de visibilidad	4,58	3,41	5,61
Falta de relaciones o de redes de <i>networking</i>	4,21	3,31	5,00
Barreras internas en el interior de las empresas	5,21	4,37	5,96
Barreras Externas Educativas	2,47	Hombres	Mujeres
Formación insuficiente	2,13	2,02	2,22
Falta de experiencia profesional relevante	2,81	2,71	2,90

Fuente: Elaboración propia

En algunos casos, los valores arrojan una clara diferenciación en las valoraciones según el género, como por ejemplo en el caso de la falta de visibilidad en la que la valoración media que le da el género masculino es un muy baja (3,41), mientras que el género femenino le da bastante más importancia (5,61). Pero en todas las opciones se debe comprobar si esa diferencia es estadísticamente significativa para poder confirmar o negar que haya una diferencia de percepción real. Hay distintos métodos para comparar medias y cada una depende de las características de la muestra. Para elegir el test estadístico que mejor se ajusta a cada barrera a estudiar se tiene que determinar la Normalidad y la Homocedasticidad de cada muestra.

Ilustración 2: Representación gráfica de la densidad de medias por barrera



Fuente: Elaboración propia

Para determinar si una muestra se ajusta a la distribución Normal o no, se utiliza el Shapiro-Wilk test, la hipótesis nula (H_0) de este test afirma que la muestra es Normal (Shapiro y Wilk, 1965). La H_0 se rechazará cuando el P-valor, que es la probabilidad de que se cumpla H_0 , esté por debajo de 0,05 que es nuestro nivel de confianza (95%). Por otro lado, para medir si una muestra cumple el supuesto de homocedasticidad se utiliza el Fligner-Killeen test cuya H_0 es que las varianzas de las muestras son homogéneas. Y siguiendo el mismo nivel de confianza que en el Shapiro-Wilk test, la H_0 se rechazará cuando el P-valor esté por encima de 0,05. Según las características que tenga la muestra se pueden realizar tres tests para analizar si sus medias pueden considerarse diferentes o no, que es lo que queremos corroborar para nuestra hipótesis. El T-test se utiliza cuando la muestra es Normal y cumple el supuesto de homocedasticidad, el Wilcoxon test se utiliza cuando la muestra no se ajusta a la distribución Normal, pero si cumple el supuesto de homocedasticidad y si no hay normalidad, ni homocedasticidad se utiliza el Welch test. Hay otro test que es el ANOVA con el que también se deben cumplir varios principios para utilizarlo, que son la normalidad, la homocedasticidad y la independencia de las muestras.

Tabla 8 Resultados estadísticos de la muestra

Nombre del Test Estadístico Barrera	Shapiro-Wilk Test P-Valor		Fligner-Killeen P-Valor	Wilcoxon test P-Valor	T-test P-Valor	ANOVA	
	Mujer	Hombre				F valor	P-Valor
Conciliación	<0,05***	<0,05***	0,8102	0,2018	0,1789	1,827	0,179
Psicológicas	<0,05***	<0,05***	0,6292	0,09955	0,6292	3,719	0,0561.
Familiares	<0,05***	<0,05***	0,5986	0,2348	0,2246	1,489	0,225
Visibilidad	<0,05***	<0,05***	0,05972	<0,05***	<0,05***	38,13	<0,05***
Networking	<0,05***	<0,05***	0,5604	<0,05***	<0,05***	21,31	<0,05***
Corporativas	<0,05***	<0,05***	0,1763	<0,05***	<0,05***	21,33	<0,05***
Formación	<0,05***	<0,05***	0,7182	0,7258	0,4565	0,558	0,457
Experiencia	<0,05***	<0,05***	0,6993	0,7584	0,5591	0,343	0,559

Fuente: Elaboración propia

En este caso, tenemos 2 muestras, una por cada género, para cada barrera (resultados en la tabla 6). Todas ellas tienen un P-valor en el Shapiro-Wilk test por debajo de 0,05, por lo que se puede afirmar que no se ajustan a la distribución Normal, y en el Fligner-Killeen test por encima de 0,05, lo que implica que en todas hay homocedasticidad. Por lo que el test que se utiliza para evaluar la diferencia de medias es el Mann-Whitney-Wilcoxon. Aunque también se han incluido los resultados del T-test y Anova porque, aunque no se pueden utilizar como única fuente a la hora de confirmar una hipótesis, en un porcentaje alto de los casos sirven para apoyar los resultados del test más fiable para la muestra, que es el Wilcoxon ((Blanca et al., 2017). La H_0 de este test confirma que la probabilidad de que los valores de una población X sean mayores que los valores de otra población Y es la misma que en el caso contrario, es decir que los valores de Y sean mayores que los de X ($P(X>Y) = P(Y>X)$) y la hipótesis alternativa (H_a) implica que esa probabilidad no es la misma y, por lo tanto, una de las poblaciones tiende a ser mayor o menor que otra ($P(X>Y) \neq P(Y>X)$) (Fagerland y Sandvik, 2009).

C. Resultados

Según los P-valores obtenidos del test, hombres y mujeres perciben de una forma similar las barreras que surgen de factores como la conciliación, la familia, la formación y la experiencia. Y tiene una percepción diferente en cuanto a las barreras que surgen por la falta de visibilidad, de *networking* y los propios problemas corporativos. El único concepto cuyo resultado no es absolutamente preciso y claro es el de las barreras psicológicas, el P-valor del Wilcoxon test está por encima de 0,05 (no es significativo

como para confirmar la H_0 al nivel de confianza del 95%) pero no llega al 0,1 (es decir con un nivel de confianza del 90% si se podría confirmar la H_0).

Tabla 9 Resumen de los resultados

Barreras	Preguntas de selección de un campo:	Resultado
Psicológicas	Hipótesis 1: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera psicológica que suponen los estereotipos de género para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	Se rechaza
Conciliación Familiares	Hipótesis 2: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas de conciliación con la vida personal y la distribución de tareas en el hogar suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	Se rechaza
Corporativas	Hipótesis 3: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que los problemas en el interior de las propias empresas suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	No se rechaza
Visibilidad	Hipótesis 4: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera de visibilidad que la falta de mentoras y mentores supone para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	No se rechaza
Networking	Hipótesis 5: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de relaciones informales efectivas y la exclusión de las redes de <i>networking</i> suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	No se rechaza
Formación Experiencia	Hipótesis 6: “Los hombres y las mujeres tienen percepciones distintas de la barrera que la falta de educación y formación suponen para la mujer en su avance por la jerarquía laboral”	Se rechaza

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se puede ver un resumen de las hipótesis de la investigación y el resultado de estas. Las hipótesis que se rechazan son aquellas que en las que no se puede aceptar la H_0 y, por lo tanto, se concluye que no hay una diferencia significativa en las percepciones y que la hipótesis como tal no se cumple. En cambio, las que no se rechazan son aquellas en las que si se puede afirmar la H_0 , es decir que existe una diferencia de percepciones entre hombres y mujeres en esas barreras. Las barreras que se perciben de distinta forma son las referidas a la parte corporativa, es decir al propio entorno laboral como tal. Las mujeres perciben la falta de visibilidad, la falta de *networking* y los factores internos de las empresas como una barrera mucho más limitante de lo que los hombres creen. De hecho, como se resaltó anteriormente, las barreras externas corporativas como conjunto son las que reciben una puntuación más alta, incluso aunque el género masculino las valore con un grado intermedio de importancia, esto es porque las mujeres le dan una puntuación muy alta.

IV. Conclusiones

Las barreras son impedimentos que hacen que la mujer tenga más dificultades para subir de rango que el hombre o para mostrar todo su potencial dentro de una empresa. Y aunque las barreras han ido cambiando a lo largo de los años desde que la mujer entró en la vida laboral a lo largo del siglo XX, los cimientos sobre los que se construyen siguen siendo los mismos y son aún una realidad para la mujer, pero han ido evolucionando al igual que la sociedad. En la actualidad son más sutiles e involucran aspectos más psicológicos, lo que hace que la mujer lleve esas limitaciones con las que se cruza al terreno de lo personal y busque la culpa en ella misma (Schwake, 2009).

La principal conclusión que cabe resaltar de esta investigación es sobre lo que supone la diferencia en la percepción de las barreras para el acceso de la mujer a puestos de poder. Las barreras que se perciben de forma diferente según la investigación llevada a cabo son las relativas a las compañías, es decir, las barreras externas corporativas. Estas suponen una limitación por sí mismas para la mujer por las implicaciones que tienen, pero el hecho de que el hombre no las perciba añade peso a la situación, especialmente cuando es el propio género masculino el que tiene el poder formal para solucionar la limitación y también el que la crea, pero no se identifica a sí mismo como parte de problema porque no ve que haya un problema. A lo largo de esta investigación se nombran distintas soluciones para estas barreras que proponen algunos autores, como el uso por parte de las empresas de procesos abiertos (Eagly y Carli, 2018; Reskin y McBrier, 2000) o la advocación por las siguientes generaciones de mujeres para que emerjan verdaderamente a los altos cargos de las empresas (Block y Tietjen-Smith, 2016).

¿Por qué identificar una diferencia de percepciones en este contexto puede ser una palanca de cambio?

Por un lado, porque las barreras a las que la mujer se enfrenta en las cuales se ha detectado una diferencia de percepciones, es decir todas las barreras externas corporativas, incorporan en ellas un papel importante por parte del hombre. Como se ha dicho previamente, esto es porque el mercado laboral ha estado siempre dominado por la presencia de este en cuanto a número y a poder formal (Braun et al., 2017; Schein et al., 1996). Llevar a cabo una profundización sobre el tema para tener un entendimiento real por parte de ambos géneros de la situación a la que se enfrenta la mujer a la hora de subir

por la jerarquía laboral, para con ello conseguir que se perciban las barreras como lo que son y el origen de estas, es una posible palanca de cambio que se apoya en la hipótesis de que, si el hombre percibe las barreras, este utilizará su poder formal para intentar eliminarlas.

Pero no es la única razón por la que identificar una diferencia de percepciones en las barreras externas corporativas puede ser una palanca de cambio. En este caso, la otra palanca de cambio para estas barreras es la propia mujer. Como se ha dicho diversas veces a lo largo de la investigación, en el mercado laboral el poder formal lo tiene mayoritariamente el hombre y la tendencia es que, a la hora de otorgar una posición de poder, esta sea ocupada por el género masculino. Ver a la mujer como la propia palanca de cambio de esta situación supone que ella misma es la que debe dejar de extralimitarse por el hecho de que las barreras estén ahí, para no dar lugar a la profecía autocumplida definida previamente (Madon et al., 2011). Es decir, que el hecho de percibir estas barreras de una forma más limitante que el hombre, no implique para la mujer ponerse el freno a sí misma para demostrar que las barreras existen y limitan al género femenino.

Es cierto, que se ha avanzado en cierto modo, porque actualmente puede verse a una mujer ocupar un puesto de dirección. Pero el hecho de pensar que, por ver a una mujer en un puesto de dirección, el cambio ya está hecho es un problema que está frenando la eliminación de las barreras, porque mientras estas sigan existiendo no se habrá conseguido el objetivo original que era el de conseguir que la mujer y el hombre tengan las mismas condiciones a la hora de crecer de rango en una compañía (Schwake ,2013).

V. Referencias

- Adler, N. J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology*, 42(4), 289-300.
- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business ethics*, 50, 177-186.
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer, 16.
- Barsh, J., Cranston, S., & Craske, R. A. (2008). Centered leadership: How talented women thrive. *The McKinsey Quarterly*, 4, 35-48.
- Belkin, L. (2003). The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, 26(10), 2003.
- Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *ILR Review*, 55(1), 3-21.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1997). Applications of self-efficacy theory to the career assessment of women. *Journal of career assessment*, 5(4), 383-402.

- Bierema, L. L. (2005). Women's networks: a career development intervention or impediment? *Human Resource Development International*, 8(2), 207-224.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 47-61.
- Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *The British journal of sociology*, 53(4), 513-536.
- Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R., & Bendayan, R. (2017). Datos no normales: ¿es el ANOVA una opción válida. *Psicothema*, 29(4), 552-557.
- Block, B. A., & Tietjen-Smith, T. (2016). The case for women mentoring women. *Quest*, 68(3), 306-315.
- Bonilla, A., & Martínez, I. (1992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. Del silencio a la palabra. *Coeducación y reforma educativa*, 60-92.
- Book, E. W., & Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership*. New York, NY: HarperBusiness.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388.
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (2), 144 – 161.

- Burín, M (2004) Género Femenino, Familia y Carrera Laboral: Conflictos Vigentes. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 2004, 48-77.
- Burt, R. S., & Celotto, N. (1992). The network structure of management roles in a large matrix firm. *Evaluation and Program Planning*, 15(3), 303-326.
- Castaño, C., Iglesias, C., Mañas, E., & Sánchez-Herrero, M. (1999). Diferencia o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información. *Colección Estudios*, (73).
- Cebrián, I., & Moreno, G. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. *Economía industrial*, (367), 121-137.
- Chodorow, N. J. (2018). Glass ceilings, sticky floors, and concrete walls: internal and external barriers to women's work and achievement. En B.J. Seelig (Ed.), *Constructing and deconstructing woman's power* (18-28). Routledge.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18(3), 283-307.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (Eds.). (2011). *Women in management worldwide* (Vol. 2). Aldershot: Gower.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Dencker, J. C. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455-476.

- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2008). Girl Power': Female participation in top management and firm performance. *University of Maryland Robert H Smith School of Business*
- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dezso, C. L., Ross, D. G., & Uribe, J. N. (2013). Why are there so few women top managers? A large-sample empirical study of the antecedents of female participation in top management. *Social Science Research Network*, 11(1).
- Diehl, A. B. (2014). Making meaning of barriers and adversity: Experiences of women leaders in higher education. *Advancing Women in Leadership Journal*, 34, 54-63.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181-206.
- Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and social psychology bulletin*, 26(10), 1171-1188.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. *In Contemporary issues in leadership* (147-162). Routledge.

- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275-298.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management journal*, 38(3), 589-634.
- Ely, R. J., & Rhode, D. L. (2010). Women and leadership. *Handbook of leadership theory and practice*, 377-410.
- Escartín, J., Salin, D., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2013). El acoso laboral o *mobbing*: similitudes y diferencias de género en su severidad percibida. *Revista de psicología Social*, 28(2), 211-224.
- Fagerland, M. W., & Sandvik, L. (2009). The wilcoxon–mann–whitney test under scrutiny. *Statistics in medicine*, 28(10), 1487-1497.
- Farley, L. (1978). *Sexual shakedown: The sexual harassment of women on the job*. New York: McGraw-Hill.
- Fernández, J., Quiroga, M. Á., del Olmo, I., & Rodríguez, A. (2007). Escalas de masculinidad y feminidad: estado actual de la cuestión. *Psicothema*, 19(3), 357-365.
- Fernandez, R. M., & Abraham, M. (2011). Glass ceilings and glass doors? Internal and external hiring in an organizational hierarchy. *MIT Sloan Research Paper*, 4895 (11).
- García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (2012). Think-manager—Think-male vs. Teoría del Rol Social: ¿cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de psicología*, 33(3), 347-357.

- Giménez Armentia, P. (2007). El Decenio de Naciones Unidas para el Avance de las Mujeres (1975-1985). *Mar oceana: Revista del humanismo español e iberoamericano*, (21), 53-68.
- Giménez Armentia, P. (2007). Un estudio de la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres. *Revista Comunicación y Hombre*, (3), 81-94.
- Haines, E. L., Deaux, K., & Lofaro, N. (2016). The times they are a-changing... or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983–2014. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 353-363.
- Hamel, S. A. (2009). Exit, voice, and sensemaking following psychological contract violations: Women's responses to career advancement barriers. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(2), 234-261.
- Hassink, W. H., & Russo, G. (2010). The glass door: The gender composition of newly hired workers across hierarchical job levels. *IZA Discussion Papers*, 4858
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Helgesen, S. (2011). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Currency.
- Heredia, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. *Sostre de Vidre*, 40, 55-68.
- Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard business review*, 80(4), 66-73.

- Hewlett, S. A. (2008). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Human Resource Management International Digest*, 16(2).
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-6.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and personality psychology compass*, 4(7), 484-498.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Instituto de Mujeres (2022).
- Instituto de Mujeres (2023).
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, (Winter).
- Johnson, N. J., Koss, M. D., & Martinez, M. (2018). Through the sliding glass door: #EmpowerTheReader. *The Reading Teacher*, 71(5), 569-577.
- Jonnergård, K., Stafsudd, A., & Elg, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: A study of auditing firms. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 721-747.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational dynamics*, 37(2), 145-164.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39(4), 40-43.

- Larrieta, I., Velasco, E., & Fernández de Bobadilla, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 22, 1-23.
- Lyness, K. S., & Schrader, C. A. (2006). Moving ahead or just moving? An examination of gender differences in senior corporate management appointments. *Group & Organization Management*, 31(6), 651-676.
- Loden (1987). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books.
- Madon, S., Willard, J., Guyll, M., & Scherr, K. C. (2011). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power, and links to social problems. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(8), 578-590.
- Madsen, S. R., & Andrade, M. S. (2018). Unconscious gender bias: Implications for women's leadership development. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 62-67.
- Marshall, J. (1995). Gender and management: a critical review of research. *British Journal of Management*, 6, S53-S62.
- Maume Jr, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and occupations*, 26(4), 483-509.
- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual harassment, workplace authority, and the paradox of power. *American sociological review*, 77(4), 625-647.

- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2017). The economic and career effects of sexual harassment on working women. *Gender & Society*, 31(3), 333-358.
- Melgarejo, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, (8), 47-53.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The antioch review*, 8(2), 193-210.
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177.
- Monfort Carrasco, R. (2015). Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando? *Universitat Jaume I*
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of management review*, 13(1), 65-78.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of business ethics*, 80, 727-743.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: Applications to executive coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253-276.
- Pande, R., & Ford, D. (2012). *Gender quotas and female leadership: A review*. World Bank.
- Ramos López, A., Barbera, E., & Sarrió Catalá, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.

- Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms—A literature review. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1644703.
- Reskin, B. F., & McBrier, D. B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American sociological review*, 210-233.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of management review*, 32(2), 549-572.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of organizational behavior*, 17(1), 33-41.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, 57(4), 675-688.
- Schulz, D. J., & Enslin, C. (2014). The female executive's perspective on career planning and advancement in organizations: Experiences with cascading gender bias, the double-bind, and unwritten rules to advancement. *Sage Open*, 4(4), 1-9.
- Schwanke, D. A. (2013). Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. *Earth Common Journal*, 3(2).
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.

- Silverman, B. W. (2018). *Density estimation for statistics and data analysis*. Routledge.
- Tarr-Whelan, L. (2009). *Women lead the way: Your guide to stepping up to leadership and changing the world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647.
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 1(2), 111-132.
- Van Velsor, E., & Hughes, M. W. (1990). *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*. Publications, Center for Creative Leadership
- Van Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Warren, A. K. (2009). *Cascading gender biases, compounding effects: An assessment of talent management systems*. Catalyst.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social problems*, 39(3), 253-267.
- Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. En M. Fetherolf (Ed.), *Women, gender, and work* (248-259), International Labour Office.

Woolnough, H. M., & Davidson, M. J. (2007). Mentoring as a career development tool: Gender, race, and ethnicity implications. *Handbook on women in business and management*, 154-177.

Zelechowski, D. D., & Bilimoria, D. (2006). Characteristics of CEOs and corporate boards with women inside directors. *Corporate Board: role, duties, and composition*, 2(2), 14-21.

Zheng, W., Kark, R., & Meister, A. (2018). How women manage the gendered norms of leadership. *Harvard Business Review*, 28.